

# CLAVES DE ÉXITO PARA UN **RECONOCIMIENTO EFICAZ**

**David Aguado,**

Investigador senior del Instituto de  
Ingeniería del Conocimiento.

**Antonio Delgado,**

Socio fundador, Bravo!

Sencillos, asequibles desde un punto de vista económico y, sobre todo, altamente rentables en términos de motivación, compromiso, productividad, etc. Los sistemas de reconocimiento empiezan a abrirse camino como una herramienta de gestión del talento, aunque sea todavía de manera informal en buena parte de las organizaciones.



**E**l estudio sobre el impacto que produce la motivación de una persona en los resultados de su trabajo tiene una larga lista de contribuciones (p. ej. Herzberg, 1966; McGregor, 1960; Vroom, 1964); de hecho, está comúnmente aceptado que la motivación de un trabajador es un importante predictor de su desempeño laboral (ver p. ej. Aguinis, 2009; Ryan & Deci, 2000).

Podríamos pensar en la existencia de dos tipos básicos de recompensas que una organización puede utilizar para motivar a las personas y generar un buen desempeño (Peterson & Luthans, 2006; Porter, & Lawler, 1968):

■ Las **ganancias extrínsecas**, como el dinero. La retribución en sus diferentes formas, especialmente cuando se aplica siguiendo modelos contrastados científicamente, juega un papel sumamente importante en el refuerzo del compromiso del individuo.

■ Las **ganancias intrínsecas**, es decir, el reconocimiento no económico. La evidencia empírica muestra claramente que el reconocimiento es un componente esencial de la motivación y el compromiso de las personas (Appelbaum & Kamal, 2000; Grawitch, Gottschalk & David, 2006; Saunderson, 2004).

Esta influencia del reconocimiento sobre la motivación, el compromiso y, en definitiva, los resultados de las organizaciones se manifiesta en el análisis de diferentes constructos organizativos.

Diversos estudios coinciden en que el reconocimiento de nuestro trabajo afecta al significado que le damos a este (Mow, 1987). Así, el reconocimiento se constituye como un recurso esencial de las organizaciones para involucrar y comprometer a sus empleados (Wills, Labelle, Guérin & Tremblay, 1998), jugando un papel clave en el cam-

El reconocimiento se constituye como un recurso esencial de las organizaciones para involucrar y comprometer a sus empleados, jugando un papel clave en el cambio organizacional )

bio organizacional (Atkinson, 1994; Fabi, Martin, & Valois, 1999; Evans, 2001), tanto en lo que denominamos aprendizaje organizacional (Griego, Geroy, & Wright, 2000) como también en el aprendizaje individual en el puesto de trabajo (Lippit, 1997).

Como era de esperar, el reconocimiento también influye en la satisfacción del trabajador y, por ende, en la productividad y rendimiento de la organización (Appelbaum & Kamal, 2000), hasta tal punto que la ausencia de este constituye el segundo factor de riesgo psicosocial en el trabajo (Brun, Biron, Martens & Hiver, 2003), mientras que ponerlo en práctica facilita el desarrollo de nuestras habilidades para gestionar tanto el estrés como las situaciones profesionalmente complicadas. Por si todo esto fuera poco, la necesidad de que nuestro trabajo sea reconocido es una de las primeras demandas en nuestra escala de necesidades organizativas (Brun, 1999; Bennet, Davidson & Gale, 1999).

### LA ACCIÓN DEL RECONOCIMIENTO PROFESIONAL

El modelo propuesto por Delgado (2013) muestra un enfoque integrador de cómo el reconocimiento se vincula estrechamente con el compromiso de los trabajadores en tres niveles básicos de análisis: por un lado, en cuanto a las tareas que realizan; por otro, el equipo en el que trabajan y, por último, la organización, entendida como un sistema superior.

### Reconocimiento y compromiso con la tarea

El primer nivel se da cuando alcanzamos un compromiso con la tarea. Si las actividades que realiza el empleado responden a su orientación vocacional y le permiten expresar su talento más genuino, sus capacidades singulares, se establece un vínculo con la propia realización de la tarea. No le motivan tanto las consecuencias como la actividad en sí.

Algunas características adicionales mejoran la experiencia haciendo que la ejecución sea una fuente de motivación intrínseca. Cuando el nivel de reto se equipara al de dominio o *expertise*, si las "reglas del juego" están claras y existe *feedback* inmediato de la propia acción, se impulsa la *motivación por la tarea*. En otros términos, aparece lo que tan acertadamente identificó Mihály Csíkszentmihályi en sus estudios como *el fluir (flow)*.

El reconocimiento profesional, cuando responde a ciertas características (*feedback* inmediato y frecuente sobre comportamientos concretos del talento singular), supone una fuente de motivación intrínseca de gran valor y favorece que el trabajador que recibe un reconocimiento concreto por sus talentos singulares identifique qué tipo de actividades funcionan como refuerzo en sí mismas (motivación intrínseca), acercándolo al *flow* de la tarea, lo cual le conducirá al desarrollo de sus fortalezas y a un *feedback* motivacional positivo, cerrando un círculo virtuoso de enorme valor.

Si las actividades que realiza el empleado responden a su orientación vocacional y le permiten expresar su talento más genuino, se establece un vínculo con la propia realización de la tarea )

## Reconocimiento y compromiso grupal

En este nivel, el reconocimiento social juega un papel clave. Cuando el empleado recibe *feedback* de su entorno inmediato acerca de sus fortalezas, pueden observarse varias reacciones. Por un lado, se construye y refuerza su sentido de identidad y autoestima al ver reconocidas sus capacidades y contribuciones. Al recibir el reconocimiento de su entorno, se hace explícito su valor para el grupo, y cobra sentido su labor dentro del mismo.

El hecho de ayudar a una persona a "encontrar su sitio", mostrándole el valor que aporta al grupo, define

su rol de contribución ("¡Qué creativo eres!", "¡Qué capacidad de organización!", "Si no fuera por tu talento colaborador..."; etc.). Además, se genera un conjunto de emociones positivas de adhesión y pertenencia al grupo; en este sentido, el reconocimiento funciona como una fuente de motivación intrínseca, alimentando la cohesión grupal y la sensación de pertenencia racional ("Sé cómo contribuyo") y emocional ("Me siento valorado").

## Reconocimiento y compromiso con la organización

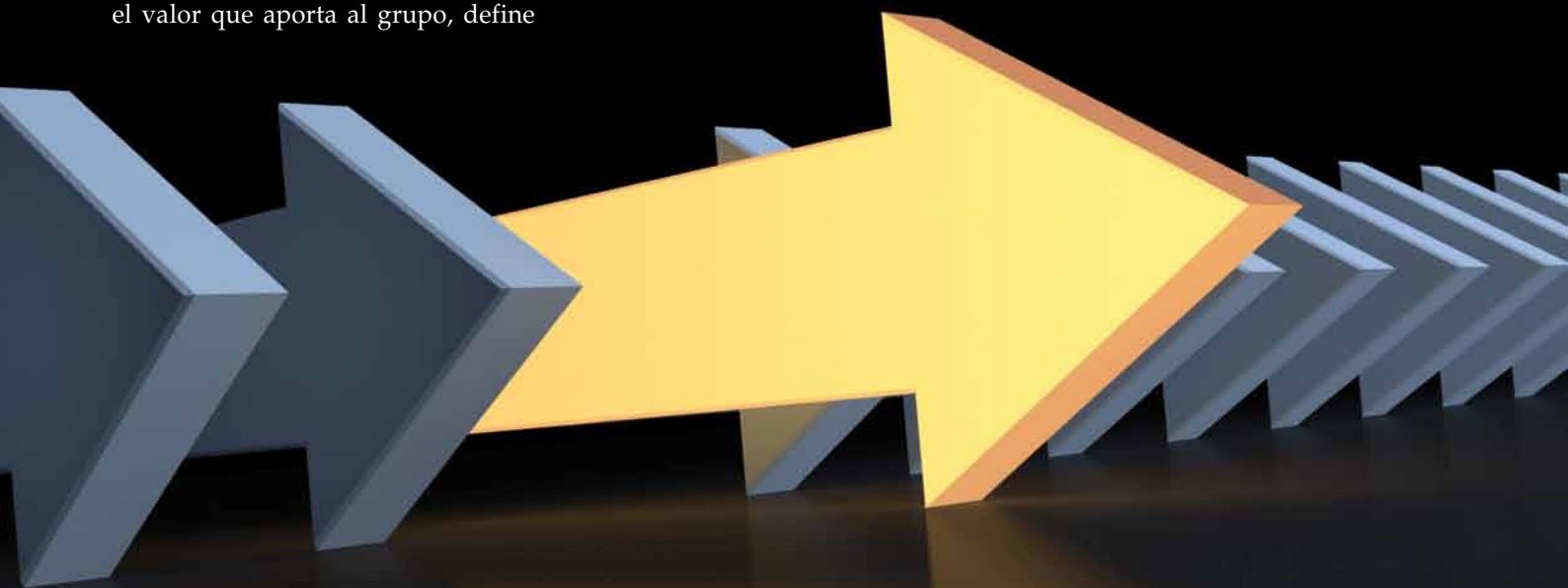
Se alcanza este nivel de compromiso cuando la misión de la empresa es coherente con los principios del individuo. Si el empleado percibe que la "razón de ser" de la empresa es una buena razón, que le resulta atractiva (o motivadora, digna, valiosa), e, incluso, que coincide con la suya como persona, empieza a crecer un *compromiso de misión*. Esto está relacionado con la compatibilidad entre los valores personales y los de la empresa.

Cuando la misión y los valores de la compañía, que suponen los *qués* y los *cómos*, están alineados con los del empleado, entonces se produce un compromiso emocional muy fuerte. El vínculo emocional

es tan intenso que las organizaciones que lo logran cuentan con una solidez y fortaleza inigualables. Si los sistemas de reconocimiento del trabajo son estratégicos (desarrollados a partir de los valores y objetivos estratégicos de la compañía), su uso en el día a día irá alimentando esta afinidad entre empleados y empresa. Se fomenta, por tanto, la adhesión emocional y el sentido de pertenencia, que tienen efectos muy poderosos en la vinculación y el desempeño del empleado.

En la medida en que el reconocimiento promueve los actos en línea con los valores de la empresa, el empleado se siente parte activa de la organización, ayudando en su misión y logrando un sentido más completo con su actividad diaria. Se siente en sintonía e integrado. Es una parte muy relevante del proceso de culturización, no solo con el grupo, sino con toda la organización como ente (entidad).

Por supuesto, los tres niveles anteriores no funcionan de manera aislada, sino que tienden de forma natural a influirse y contagiarse, tanto positiva como negativamente. De ahí la importancia de promover el reconocimiento en el trabajo en los tres niveles.



## RECOMPENSA ECONÓMICA Y RECONOCIMIENTO PROFESIONAL

En definitiva, el reconocimiento en el trabajo aporta un valor diferencial al compromiso y motivación de las personas frente a la recompensa económica. Sin embargo, es habitual tratar como un todo la recompensa económica y el reconocimiento, cuando son dos hechos distintos y debemos tratarlos como tales. Los comportamientos efectivos para la organización, como el compromiso, la lealtad y la creatividad, no pueden ser estimulados únicamente mediante el incentivo económico. Es más, a menudo las personas hacen un gran trabajo y generan valiosas contribuciones en ausencia de este mecanismo de incentivación.

¿Cuál es la clave entonces? ¿Por qué esta diferenciación? El reconocimiento personal y la recompensa económica funcionan mediante dos mecanismos motivacionales diferentes:

- La **recompensa económica** se ofrece como compensación o remuneración de un servicio prestado, esto es, tiene una finalidad instrumental: *si hago X, conseguiré Y*.

- El valor del **reconocimiento personal** no es instrumental, sino intrínseco: un camino para demostrar a los demás, y a uno mismo, el valor de la propia persona, que se siente responsable de los comportamientos de éxito que le son reconocidos.

Además, el impacto motivacional del incentivo económico no es ni simple ni lineal. Al contrario de lo que se podría pensar, incentivar económicamente la ejecución de tareas complejas disminuye el rendimiento, como muestra el experimento de Glucksberg "El problema de la vela". Este fenómeno, que se acuñó como el "efecto de sobrejustificación", parece deberse a que las personas desvían parte de su atención hacia las consecuencias (incentivos monetarios, en este caso), en vez de concentrarse en el proceso, esto es, en el reto plantea-

El hecho de ayudar a una persona a "encontrar su sitio", mostrándole el valor que aporta al grupo, define su rol de contribución )

do y en su resolución eficiente y creativa. En este sentido, el reconocimiento no económico puede ser muy eficiente, ya que alimenta directamente la motivación intrínseca.

Como ventaja añadida, el reconocimiento no supone un gran desembolso económico, ni un costoso entrenamiento. En otras palabras, es sencillo y barato: no hay excusas para no hacerlo. Sin embargo, tal y como indican Linhart & Linhart (1998), a pesar del importante rol que el reconocimiento juega en el contexto laboral, las prácticas de gestión de recursos humanos se encuentran todavía muy orientadas por modelos organizativos basados en la dominancia y el control.

### El reconocimiento profesional en España

Una cuestión relevante es que el reconocimiento puede adoptar diferentes formas y valores debido a las diferencias culturales. En este sentido, es necesario tener en cuenta que la mayoría de los estudios sobre reconocimiento profesional provienen de países anglosajones, y que existe un importante déficit de datos acerca de cómo las organizaciones de nuestro país están abordando el reto de implantar programas de reconocimiento profesional.

Tratando de aportar información descriptiva al respecto, el Máster en Dirección de RR. HH. de la UAM en colaboración con Bravo!, e-motiva e Infojobs, desarrolló un estudio en el último trimestre de 2013 en el que participaron 185 responsables de Re-

ursos Humanos en representación de sus respectivas organizaciones. Los participantes respondieron a un cuestionario diseñado ex profeso para indagar en cuestiones relativas a las prácticas de reconocimiento y, adicionalmente, al rendimiento organizativo. El estudio sacó a relucir tres aspectos claves.

Por un lado, reveló que el reconocimiento comienza a posicionarse como una práctica formal en las organizaciones. El 21% de las empresas que tomaron parte en el estudio declaró que tenía una práctica formal basada en sistemas específicos de reconocimiento. Insistimos en que solo comienza a posicionarse como práctica formal: el 26,5% de las empresas admite que el reconocimiento, aunque se realiza, no deja de ser una práctica informal, y se lleva a cabo únicamente en algunas áreas o departamentos de la organización. A pesar de estos datos, cuando hablamos de empresas de alto rendimiento o EAR, catalogadas en base al cumplimiento de sus objetivos anuales y estimación de su desempeño organizativo, el porcentaje que afirma utilizar prácticas formales asciende al 42,3%. Estos datos evidencian que las organizaciones de éxito apuestan por el reconocimiento como una herramienta para gestionar el talento de su capital humano.

Por otra parte, la otra cara de la moneda muestra la limitada evaluación que se realiza de los resultados conseguidos por los programas de reconocimiento. El 36,2% de las organizaciones reconocía no tener indicadores acerca del éxito de los programas implantados, y un 50% manifestó que no sabía si se cum-

plían los objetivos establecidos por los programas de reconocimiento.

Por último, a las dos cuestiones anteriores hay que sumar una tercera: el reconocimiento es barato. Un 27,6% de los participantes indicó que el coste anual de los programas de reconocimiento implantados en su organización es “no significativo”, y un 15,2% indicó que era inferior al 1% del gasto de personal.

En definitiva, los tres aspectos anteriores muestran de forma conjunta una radiografía clara de la importancia del reconocimiento en nuestro país. La aplicación del reconocimiento comienza a implantarse, aunque sea de manera informal, y supone un coste inapreciable para la organización, lo que permitirá ir progresando hacia la estandarización y formalización del sistema. Pero queda pendiente comenzar a valorar su efectividad.

El estudio abordó también el grado en el que el reconocimiento se adopta desde una visión estratégica. A este respecto, nuestras organizaciones parecen atinar en el planteamiento del reconocimiento: un 78,3% de las EAR (un 70,4% del resto) indicó que sus programas de reconocimiento están vinculados a los valores, comportamientos y objetivos estratégicos.

La finalidad del programa de reconocimiento suele ser incrementar la motivación y el compromiso de los empleados (80,8% en el caso de las EAR y 75,9% en el resto), identificar las mejores prácticas (50% en el caso de las EAR y 29,6% en el resto), reforzar las conductas deseadas y alinear el comportamiento del empleado con los objetivos de la organización (50% en el caso de las EAR y 59,3% en el resto).

Sin embargo, las cifras señalan además que se requiere un mayor impulso de la Dirección: solo un 9,3% de las empresas consideró la Alta Dirección como el principal

Quando el empleado percibe que la “razón de ser” de la empresa es una buena razón y le resulta atractiva, empieza a crecer un compromiso de misión )



promotor de los programas de reconocimiento, y un 16,9% llegó a señalar, incluso, que la Alta Dirección considera estos programas como algo accesorio; solo un 34,7% manifestó, por el contrario, que los directivos se involucran en las estrategias de reconocimiento: realizándolo, siguiéndolo e implicándose en él.

Por último, el estudio ofreció datos relevantes sobre las formas específicas que toman estos programas de reconocimiento; es decir, sobre qué se reconoce, con qué se recompensa, y cómo y cuando se comunica.

Así, entre lo que se reconoce destacan: el rendimiento excepcional o contribuciones especiales (45,4%), compromiso y lealtad a la organización –antigüedad, años de servicio– (33,5%), aportación de ideas valiosas innovaciones, mejora continua– (30,8%), resultados de venta –excluyendo bonos y gratificaciones económicas– (23,8%), eventos familiares significativos –hijos, matrimonio– (21,6%), reconocimiento de comportamientos, valores o capacidades que apoyen la estrategia de la organización (21,1%).

Respecto a qué obtienen los empleados sobresalen: el reconocimiento social ante iguales, jefes y directivos (38,9%), premios en efectivo (27%), certificados, placas conmemorativas y detalles (21,6%), invitaciones especiales –cenas, estancias en paradores, etc– (16,8%), cheques regalo (16,8%), visibilidad ante la alta dirección –encuentros, desayunos especiales– (13,5%) y celebraciones con el equipo de trabajo (13,5%).

Finalmente, sobre cómo y cuándo se muestran los reconocimientos, prevalecen: en momentos especiales del año (24,86%), o en espacios dedicados en la revista de la organización (19,46%) o de la intranet corporativa (15,68%). Por el contrario, un porcentaje similar da poca visibilidad al reconocimiento: o lo realizan en privado (15,14%) o únicamente en el marco del propio equipo (14,59%).

Además, la presencia de la tecnología es aún escasa: el reconocimiento informal se produce a menudo sin ningún tipo de soporte (38%), otras veces a través de soportes ofimáticos (31,5%) y, con menos frecuencia, usando la intranet (18,5%).

En definitiva, esperamos que la anterior descripción oriente al lector

acerca de cómo y qué se está realizando en materia de reconocimiento profesional en nuestro país. Le animamos a que impulse las prácticas de reconocimiento en su organización como una forma estratégica de desarrollar en sus empleados tanto sus habilidades, mediante la valoración social de las mismas, como su compromiso con la organización. )

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUINIS, H. (2009). *Performance management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- APPELBAUM, S. H., & KAMAL, R. (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *Journal of Management Development*, 19 (9), 733-763.
- ATKINSON, C. (1994). Continuous Improvement: The Ingredients of Change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6 (1), 6-8.
- BENNET, J.F., DAVIDSON, M.J., & GALE, A.W. (1999). Women in Construction: A Comparative Investigation into the Expectations and Experiences of Female and Male Construction Undergraduates and Employees. *Women in Management Review*, 14 (7), 273-279.
- BRUN, J-P. (1999). Une question d'identité. Une question de dignité humaine. *E'change*, 13(2), 2-4.
- BRUN, J-P., BIRON, C., MARTEL, J., & HIVERS, H. (2003). L'évaluation de la santé mentale au travail: une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines. *Montreal: Institut de Recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail*.
- DELGADO, A. (2013). ¿Por qué el reconocimiento es el impulsor nº 1 del compromiso? <http://reconocimientoprofesional.blogspot.com.es/2013/03/por-que-el-reconocimiento-es-el.html>.
- EVANS, R. (2001). The Human Side of School Change. *Reform, Resistance, and the Real-life Problems of Innovation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- FABI, B., MARTIN, Y., & VALOIS, P. (1999). Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation; quelques pistes de gestion prometteuses. *Gestion*, 23 (3), 102-113.
- GRAWITCH, M., GOTTSCHALK, M., & DAVID, M. (2006). The Path to a Healthy Workplace: A Critical Review: Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-being, and Organizational Improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58 (3), 129-147.
- GRIEGO, O.V., GEROY, G.D., & WRIGHT, P.C. (2000). Predictors of Learning Organizations: A Human Resource Development Practitioner's Perspective. *The Learning Organization: An International Journal*, 7(1), 5-12.
- HERZBERG, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- LINHART, D., & LINHART, R. (1998). L'évolution de l'organisation du travail. *Le monde du travail*, eds. J. Kergoat, J. Boutet, H. Jacot, & D. Linhart. Paris: La Découverte, pp. 64-89.
- LIPPIT, M. (1997). Creating a Learning Environment. *Human Resources Professional*, 10 (5), 23-26
- MCGREGOR, D.C. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- MOW INTERNATIONAL RESEARCH TEAM. (1987). *The meaning of working*. Academic Press.
- PETERSON, S. J., & LUTHANS, F. (2006). The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of applied Psychology*, 91(1), 156.
- PORTER, L. W., & LAWLER, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: RD Irwin.
- RYAN, R. M., & DECI, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- SAUNDERSON, R. (2004). Survey findings of the effectiveness of employee recognition in the public sector. *Public Personnel Management*, 33(3), 255-275.
- VROOM, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- WILS, T., LABELLE, C., GUÉRIN, G., & TREMBLAY, M. (1998). Qu'est-ce que la «mobilisation» des employés? *Gestion*, 23(2), 30-39.